

0-792069

На правах рукописи

**Сорвина Тасия Андреевна**

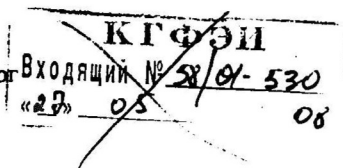
**УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР С УЧЕТОМ  
ФАКТОРА КОРПОРАТИВНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ**

Специальность 08.00.05. – Экономика и управление народным хозяйством  
(предпринимательство)

**АВТОРЕФЕРАТ**

**диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

Санкт-Петербург  
2008 г.



Работа выполнена в Санкт-Петербургской академии управления и экономики

Научный кандидат экономических наук, доцент

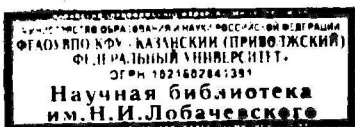
руководитель: Торгунаков Евгений Анатольевич

Официальные доктор экономических наук, профессор

оппоненты: Трофимова Людмила Афанасьевна

доктор экономических наук, профессор

Шатрова Елена Викторовна



Ведущая ГОУ ВПО «Смоленский государственный

организация: университет»

доктор экономических наук, профессор

Контроль сроков возврата  
книг, подлежащих  
возврату, производится  
здесь  
Копия, переданная



Н.П. Голубская

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования** определяется необходимостью повышения конкурентоспособности российских предпринимательских структур, эффективности текущих бизнес-процессов, тактического и стратегического управления предпринимательскими структурами. Несмотря на разнообразие методов комплексного анализа деятельности, методик оценки конкурентоспособности, управление предпринимательскими структурами в настоящее время не предполагает широкого их применения для разработки стратегии, а изменяющаяся внешняя среда определяет потребность в разработке методик управления, направленных на повышение адаптивности предпринимательских структур к ее условиям. Поэтому специфические вопросы исследования конкурентного положения, измерения конкурентоспособности и управления конкурентоспособностью предпринимательских структур требуют совершенствования и уточнения.

Несмотря на возрастающий интерес исследователей к разработке методик оценки и управления конкурентоспособностью, а также к поиску факторов, оказывающих на нее наибольшее воздействие, существует проблема учета и оценки влияния фактора «корпоративная компетенция» на уровень конкурентоспособности предпринимательских структур.

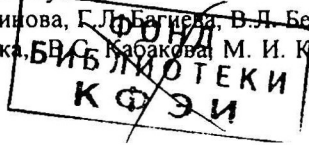
Разработка новых инструментов оценки конкурентных позиций и обоснование современных подходов управления конкурентоспособностью предпринимательских структур позволит обеспечить их устойчивое развитие, что как следствие благоприятно отразится на национальной экономике.

Поэтому совершенствование методического обеспечения управления конкурентоспособностью предпринимательских структур на основе оценки уровня корпоративной компетенции и управление ее развитием, характеризуется высокой значимостью, что обусловлено стратегической ролью данного фактора как в социально-экономическом развитии предпринимательских структур, так и отдельных регионов и отраслей, национальной экономики в целом, что в итоге определяет актуальность темы исследования.

**Степень разработанности проблемы.** Теоретические основы конкуренции и управления конкурентоспособностью заложены в трудах таких ученых-экономистов, как А. Смит, Д. Риккардо, А. Маршалл, Й. Шумпетер; теории оценки конкурентоспособности предприятия представлены трудами И. Ансоффа, М. Портера, Ф. Котлера, П. Самуэльсона, Б. Карлофа, И. М. Кирцнера, К.К. Прахалада, Г. Хэмела; фундаментальную основу исследований по вопросам экономических категорий конкурентоспособности, управленческого труда, потенциала персонала и его развития составляют работы А. М. Портера, Ж.Ж. Ламбена, М. Вудкока, Д. Френсиса, П. Друкера.

Исследование современных проблем управления конкурентоспособностью нашло отражение в трудах отечественных ученых:

Г. Л. Азоева, А.Н. Асаула, В.Д. Ардизова, Г.Л. Багирова, В.Д. Белоусова, О.А. Грунина, Е. А. Горбашко, А.Е. Карлика, Б.В. Кабакова, М. И. Круглова,



В.П. Попкова, Ю.Б. Рубина, Л.А. Трофимова, Р. А. Фатхутдинова, А. Ю. Юда-  
нова. Эти авторы внесли значимый вклад в экономическую науку.

Изучению сущности ключевых компетенций посвящены работы таких  
зарубежных ученых, как М. Портер, К. Прахалад, А. Дж. Стрикленд, М. Треси,  
А.А. Томпсона, Г. Хэмэл, Х. Итами и др.

Несмотря на то, что в отечественной научной литературе накоплен значи-  
тельный опыт в решении проблем адаптации зарубежной практики оценки и  
управления конкурентоспособностью к российским условиям, применения еди-  
ной терминологии, сохраняется потребность в проведении дальнейших иссле-  
дований такой экономической категории как «корпоративная компетенция» и  
разработке методических подходов ее оценки. Необходимо проводить исследо-  
вания, направленные на установление четкости в формализации понятийного  
аппарата категорий «конкурентоспособность», «конкурентное преимущество»,  
«конкурентоспособность персонала», определение экономического содержания  
данных понятий и установление системной связи между ними.

При всем многообразии распространенных в настоящее время методик  
оценки конкурентоспособности существуют сложности применения предло-  
женных рекомендаций на практике из-за необходимости использования труд-  
нодоступной информации, проведения сложных математических расчетов, про-  
тиворечивости полученных результатов. По-прежнему не решена проблема уз-  
кой направленности методик: существующие методики предполагают только  
оценку конкурентоспособности, или оценку ключевых компетенций, как фак-  
тора конкурентоспособности.

Среди ученых нет единого мнения по поводу определения понятия клю-  
чевых компетенций и факторов, влияющих на их формирование, не предлага-  
ются подходы оценки их влияния на конкурентоспособность, не сформулиро-  
вано понятие корпоративной компетенции, отсутствуют методики по оценке и  
управлению корпоративной компетенцией.

Актуальность проблемы, недостаточная научная разработанность отдель-  
ных ее сторон и большая практическая значимость определили выбор темы,  
цель и задачи данного диссертационного исследования.

#### **Цель и задачи исследования.**

Цель диссертационного исследования состоит в научном обосновании и  
разработке методических рекомендаций по совершенствованию механизма  
управления конкурентоспособностью предпринимательских структур с учетом  
фактора корпоративной компетенции.

Цель исследования обусловила постановку и решение следующих задач,  
отражающих логическую структуру и последовательность исследования:

- уточнить сущность понятий «конкуренция» и «конкурентоспособ-  
ность предпринимательских структур» с учетом факторов, влияющих на уро-  
вень конкурентоспособности;
- провести анализ существующих подходов к оценке конкурентного  
положения и управления конкурентоспособностью предпринимательских  
структур, выявить их особенности, а также основные проблемы, связанные с  
управлением конкурентоспособностью в российских условиях;



– обобщить методический инструментарий оценки конкурентоспособности предпринимательских структур, сравнить существующие в его рамках методики;

– определить понятие «корпоративная компетенция», провести анализ научных подходов к управлению корпоративной компетенцией;

– выявить влияние корпоративной компетенции на конкурентоспособность предпринимательских структур;

– разработать структуру и систему показателей, позволяющих проводить оценку корпоративной компетенции как фактора конкурентоспособности;

– разработать методические предложения по оценке уровня корпоративной компетенции;

– раскрыть механизм управления конкурентоспособностью предпринимательских структур с учетом фактора корпоративной компетенции.

**Объектом исследования** выступает конкурентоспособность предпринимательских структур различных сфер деятельности.

**Предметом исследования** являются управленческие отношения по формированию и развитию корпоративной компетенции как фактора, влияющего на конкурентоспособность предпринимательских структур.

**Теоретической и методической основой исследования** явились концепции, теоретические положения, представленные в работах российских и зарубежных экономистов. При этом были использованы как фундаментальные классические исследования, посвященные теории конкуренции, так и труды современных ученых, направленных на систематизацию научных знаний в области управления конкурентоспособностью экономических систем и оценки их конкурентных позиций. При разработке положений диссертации применялись диалектический метод, предопределяющий изучение явлений в их постоянном развитии, взаимосвязи и интеграционной целостности, методы логического анализа на основе причинно-следственной связи, экономико-математические, статистические методы, методы анализа и синтеза.

**Эмпирической базой исследования** послужили фактические сведения отечественной и зарубежной практики управления и оценки конкурентоспособности экономических систем. Также в работе использовались справочные и статистические материалы Федеральной службы государственной статистики РФ и Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Смоленской области, законодательные и нормативные акты Российской Федерации, периодические издания, данные из глобальной сети Интернет.

**Структура и логика исследования** подчинены решению поставленных задач. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

Во введении обосновывается значимость и актуальность темы диссертационного исследования, определяются цели и задачи, раскрывается научная новизна и практическая значимость.

В первой главе «**Конкурентоспособность как интегральная характеристика деятельности предпринимательских структур**» рассмотрены сущ-

ность конкуренции и конкурентоспособности, определены факторы, влияющие на конкурентоспособность предпринимательских структур. Уточнены категории теории управления конкурентоспособностью, в частности «конкурентоспособность предпринимательских структур», а также факторы конкурентоспособности предпринимательских структур, проведено сравнение подходов к оценке конкурентного положения предпринимательских структур.

В системе факторов конкурентоспособности предпринимательских структур выявлен фактор корпоративной компетенции, имеющий существенное значение при определении стратегических нормативов конкурентоспособности.

Во второй главе **«Управление конкурентоспособностью предпринимательских структур на основе формирования корпоративной компетенции»** определены принципы и методы управления конкурентоспособностью предпринимательских структур, приведены инструменты оценки конкурентоспособности экономических объектов, рассмотрена сущность комплексного подхода оценки конкурентоспособности предпринимательских структур. Особое внимание уделено корпоративной компетенции как фактору конкурентоспособности предпринимательских структур, а именно определены ее существенные функции в автономном и организационном аспектах, выявлены особенности традиционного и инновационного подходов к ее формированию, определены этапы процесса формирования корпоративной компетенции.

В третьей главе **«Методическое обеспечение управления конкурентоспособностью предпринимательских структур с учетом фактора корпоративной компетенции»** обоснованы структура и содержание корпоративной компетенции, рассмотрены составляющие ее элементы (индивидуальная, групповая и совокупная компетенции), обоснован выбор и описана методика оценки уровня корпоративной компетенции, предложен механизм управления конкурентоспособностью предпринимательских структур с учетом корпоративной компетенции, проведена типология предпринимательских структур по уровню корпоративной компетенции, приведены результаты апробации исследований в системе управления предпринимательских структур Смоленской области, обоснованы методические рекомендации по управлению конкурентоспособности с учетом фактора корпоративной компетенции.

В заключении обобщаются результаты исследования, определяются области их применения и направления дальнейшего развития.

## **II. ОСНОВНЫЕ ИДЕИ И ВЫВОДЫ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

1. Переход России от планово-директивной экономики к рыночной привел к появлению конкуренции практически во всех сферах деятельности хозяйствующих субъектов, в связи, с чем актуализировалась проблема устойчивого развития предпринимательских структур и управления их конкурентоспособно-

стью. Представления о понятии «конкурентоспособность», в равной степени как о понятии «конкурентные преимущества», получили свое развитие из теории конкуренции, где понятие «конкурентное преимущество» выступает средством конкуренции, а понятие «конкурентоспособность» рассматривается как свойство объекта конкуренции.

Понятия конкурентоспособности предназначено для характеристики свойства, присущего субъекту конкуренции, и выполняет в теории конкуренции оценивающую функцию (позволяет оценить, является ли субъект конкурентоспособным или неконкурентоспособным). Таким образом, как понятие теории конкуренции, «конкурентоспособность» рассматривается относительно субъектов (или объектов) рыночных отношений (в нашем случае – предпринимательских структур различных сфер деятельности) и характеризует их.

2. Управление конкурентоспособностью есть процесс формирования конкурентных преимуществ. Обобщив подходы ученых к анализу конкурентных преимуществ, отмечаем, что исследователи в данной области знаний склоняются к мнению, что конкурентными преимуществами являются характеристики или свойства субъектов или объектов рыночных отношений. Посредством понятий «ценность» и «отрыв» исследователи указывают на необходимое условие, выполнение которого присваивает исходной характеристике или свойству статус конкурентного преимущества. Таким образом, под конкурентными преимуществами подразумеваются свойства или характеристики субъекта или объекта рыночных отношений, дающие ему некое сравнительное превосходство в процессе конкуренции.

3. Конкурентоспособность предпринимательских структур – это комплексная характеристика, которая определяется уровнем и степенью использования своих конкурентных преимуществ и возможностью адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям внешней и внутренней среды, позволяет поддерживать своей прибыльность деятельности.

Конкурентоспособность предпринимательских структур определяется как совокупностью факторов, характеризующих результативность ее деятельности на рынке, и определяются совокупностью внутрисистемных факторов (производственный потенциал), совокупностью системных факторов (ресурсный потенциал, включая производственный), совокупностью внешнесистемных факторов (интеграционный потенциал, включающий производственный и ресурсный).

Из вышесказанного можно сделать вывод, что нет четкого списка факторов, определяющих конкурентоспособность, как предпринимательских структур, так и продукции предприятия. Разные авторы в своих работах предлагают разные перечни факторов конкурентоспособности. Каждое предприятие вырабатывает список критериев в зависимости от ситуации и интересующих проблем. Но при всем этом можно выделить такие ключевые факторы успеха, необходимые для анализа, как имидж предприятия, качество продукции, уровень цен, используемые технологии и дополнительные критерии.

Все факторы, влияющие на конкурентоспособность предпринимательских структур, мы предлагаем разделить на две группы по характеру их влияния:

1. Факторы адаптации предпринимательских структур, определяют необходимость реакции организации на изменение состояния ее внешней среды (в том числе и на изменение инновационного пространства вне фирмы) прежде всего путем своевременной подготовки и реализации технологических переходов.

2. Факторы стоимости, влияющие на экономический выигрыш в перспективе за счет текущих вложений средств (инвестиций), базируются, прежде всего, на правильном формировании и позиционировании на рынке инвестиционной привлекательности предприятия.

Совокупность факторов конкурентоспособности предпринимательских дополнена фактором корпоративной компетенции, которая характеризует степень стабильности конкурентного положения предприятия на рынке и, по нашему мнению, является ключевым показателем при оценке конкурентной позиции предприятия.

Разработка методик исследования конкурентного положения предпринимательских структур на основе оценки влияния качества управления, а именно уровня корпоративной компетенции на конечный результат – интегральный показатель конкурентоспособности предпринимательских структур - является, на наш взгляд, наиболее перспективным направлением стратегического управления и способствует повышению конкурентоспособности и адаптивности предприятий в рыночной среде.

4. Конкурентоспособность предпринимательских структур характеризует ее способность выживать и успешно развиваться в условиях конкурентной борьбы.

Для управления конкурентоспособностью необходимо оценить конкурентное положение предпринимательской структуры. Оценка конкурентного положения предпринимательских структур производится в целях принятия соответствующих управленческих решений.

Все методики исследования конкурентного положения предприятия принято разделить на три группы: параметрические и рейтинговые оценки, связанные с углубленным анализом конкурентов и составление прогнозов развития отрасли.

Применение методик исследования конкурентного положения предпринимательских структур в организационно-управленческих процессах являются, на наш взгляд, наиболее перспективным направлением стратегического управления и способствует повышению конкурентоспособности и адаптивности организаций в рыночной среде.

Общепринятая методика оценки конкурентоспособности предпринимательских структур отсутствует, так как подходы к оценке конкурентоспособности не может притеняться для решения задач стратегического и тактического управления. Поэтому при измерении конкурентоспособности организации на стадии стратегического управления приоритет должен отдаваться динамиче-

скому подходу, прогнозированию будущих состояний в настоящем на базе прошлого.

Комплексная оценка конкурентоспособности предпринимательских структур производится в целях принятия стратегических управленческих решений, например, о разработке или модернизации структуры, при выходе на конкретный рынок, выборе варианта реализации стратегии организации из имеющихся альтернатив и т.д.

Методики оценки конкурентоспособности предпринимательских структур предполагают выявление конкурентных преимуществ и установление нормативов конкурентоспособности этих структур. Для оценки конкурентоспособности применяется ряд индикаторов и показателей, при этом не одна из методик не предполагает учет влияния на конкурентоспособность предпринимательских структур такого фактора как уровень корпоративной компетенции.

5. Компетенции – это основа, на которой формируются конкурентные преимущества. Корпоративная компетенция представляет компетенцию персонала на уровне, необходимом организации для реализации стратегии и для достижения ее основных целей: экономических, научно-технических, производственно-коммерческих и социальных. В основе корпоративной компетенции лежит специфический опыт работы и навыки, профессионализм компании, которыми не обладают конкуренты и которые они не могут приобрести за короткий отрезок времени. В этом смысле формирование конкурентного преимущества основывается на компетенциях и по существу тождественно разработке конкурентной стратегии как способа достижения превосходства на конкретном рынке.

Корпоративная компетенция является мерой устойчивости конкурентного состояния предприятия, выступает фактором, определяющим эффективность использования внутренних ресурсов и функционирования самого хозяйствующего субъекта. Сохранение и укрепление конкурентных позиций на рынке, как правило, сопровождается необходимостью привлечения дополнительных ресурсов, которые направляются либо на снижение издержек (тем самым формируются более сильные позиции в рамках ценовой конкуренции), либо на предложении уникальной продукции. И то и другое характеризует собой внутренне возможностям предприятия по созданию высоких входных барьеров. Следовательно, установление конкурентных позиций хозяйствующим субъектом, предполагает собой процесс принятия управленческих решений, качество которых имеет прямую зависимость от фактора корпоративной компетенции. Таким образом, конкурентоспособность предпринимательских структур обусловленного совокупностью объективных и субъективных факторов, влияющих на количественную меру доли рынка, занимаемую предприятием. Доминирующее значение среди этих факторов имеет корпоративная компетенция.

Поэтому, для формирования стратегической (долгосрочной) конкурентоспособности предпринимательской структуры следует управлять компетенциями как конкурентными преимуществами. Управление корпоративной компетенцией - это процесс направления усилий персонала фирмы на воспроизводство и развитие внутренних конкурентных преимуществ.

При разработке теоретических основ формирования и управления корпоративной компетенцией предпринимательских структур автор исходил из того, что корпоративная компетенция позволяет интегрировать потенциал личности, предпринимательской команды, объединенной единой целью, так и предпринимательской структуры в целом. Корпоративная компетенция выступает движущей силой запуска организационно-экономического механизма управления развитием конкурентного потенциала предпринимательской структуры, определяя центральный системообразующий компонент деятельности всего предприятия – его стратегические цели, направление на формирование долгосрочных конкурентных преимуществ.

В процессе формирования корпоративной компетенции предпринимательских структур мы выделяем следующие этапы:

- формирование философии фирмы, которая определяет принципы осуществления бизнес-процессов, принципы взаимоотношений внутри фирмы и принципы взаимоотношений с партнерами;

- оценка необходимого для реализации стратегии содержания и уровня корпоративной компетенции. Внешним проявлением этого процесса является подбор персонала, главными критериями которого являются разделяемые профессиональные и личностные ценности, а также квалификация;

- постоянное приобретение и использование в практической деятельности знаний («лучшего опыта»). Речь идет о создании контактов с наиболее успешными зарубежными и отечественными управленческими консультантами с целью взаимной передачи опыта консультационной деятельности.

Целью формирования корпоративной компетенции является создание «уникальностей» предпринимательских структур, которые не поддаются копированию, в отличие от технологий производства и сбыта. Разработанная система «уникальностей» позволяет развивать конкурентные преимущества с меньшими затратами ресурсов, способствует повышению адаптивности предпринимательских структур к рыночной среде, вызывает синергетический эффект, что непосредственного отражается на общем уровне конкурентоспособности предпринимательских структур.

Уровень корпоративной компетенции и есть тот показатель, которой должен находить отражение в оценке конкурентоспособности предпринимательских структур, что создаст основу к переходу от управления функциями, к управлению процессами, направленными на развитие "уникальностей" предпринимательских структур.

6. Для оценки уровня корпоративной компетенции необходимо определить ее структуру и содержание, сопоставить и оценить степень проявления трех элементов корпоративной компетенции:

- индивидуальной компетенции (компетенции конкретных сотрудников, принимающих управленческие решения в функциональных областях, таким образом, принимающих участие в выработке и утверждении основных направлений стратегического развития);

-компетенции управленческой команды (групповую компетенцию; управленческая команда, принимающая управленческие решения по определению и реализации основных направлений стратегического развития);

-совокупную компетенцию (управленческие решения ориентированы на формирование конкурентоспособности предпринимательской структуры и развитие долгосрочных конкурентных преимуществ).

Модель корпоративной компетенции определяется нами как совокупность профессиональных характеристик индивида, рабочих групп, коллектива, позволяющих успешно выполнять профессиональные функции, направление на достижение целей и реализацию стратегии и повышение конкурентоспособности предпринимательской структуры.

Индивидуальной компетенции, как элемент корпоративной, можно представить в следующем виде:

$$ИК = f(ФС; МС; СКК; ПК; ОСПД; И), \quad (1)$$

где *ФС* – физиологическая составляющая;

*МС* – мотивационная составляющая;

*СКК* – социально-культурная компетенция;

*ПК* – профессиональная компетенция (профессиональные знания и степень профессиональной подготовки);

*ОСПД* – опыт в сфере предпринимательской деятельности;

*И* – интуиция.

Автором установлено, что индивидуальная компетенция формируется и развивается в рамках социально-экономической системы открытого типа, представляющей собой совокупность взаимосвязанных элементов, которые могут создавать условия и активно способствовать формированию и развитию потенциала предпринимателя или работника.

Индивидуальная компетенция является принадлежностью отдельного человека и в этом смысле выступает фактором, определяющим его индивидуальную ценность для предпринимательской структуры, тогда как групповая компетенция представляет собой потенциал, сформированный определенным коллективом людей, и в этой связи ценность его приобретает коллективный характер.

Групповая компетенция предпринимательской команды объединяет индивидуальные компетенции всех ее членов, реализуемые в командном взаимодействии с целью решения поставленных предпринимательских задач и реализации стратегии.

Важным свойством групповой компетенции является принцип системной сочетаемости, благодаря которому при определенных условиях она может превосходить сумму индивидуальных компетенций отдельных членов данной группы.



Модель групповой компетенции можно представить в следующем формализованном виде:

$$ГК = \sum_{i=1}^n ИК_i \quad (2)$$

где ИК<sub>i</sub> -- индивидуальная компетенция i-го сотрудника или члена команды;

n – число сотрудников или членов управленческой команды.

7. При разработке структуры корпоративной компетенции автор исходил из того факта, что каждый элемент данной структуры, выполняя ту или иную предпринимательскую функцию, является неотъемлемым и важным звеном в осуществлении процесса функционирования предприятия.

При таком подходе сущностные признаки каждого элемента структуры определяют содержания корпоративной компетенции.

Элементами, определяющими содержание корпоративной компетенции, являются: 1) собственники предприятия, определяющие стратегию поведения предприятия на рынке; 2) наемные работники предприятия, каждый из которых выполняет свою функцию и принимает участие в выработке предпринимательских решений.

Особо важная роль в управлении развитием корпоративной компетенции предпринимательской структуры отводится ее организационно-экономическому механизму.

Корпоративная компетенция предпринимательской структуры проявляется через реализацию способности предпринимателя и членов данной структуры производить при определенных условиях общественно значимые преобразования на основе создания новых ценностей и воспроизводства богатств материальной и духовной культуры, базирующихся на принятии предпринимательских решениях.

При разработке структуры корпоративной компетенции учитывались достоинства и недостатки уже существующих моделей оценки ключевых компетенций и оценки конкурентоспособности предприятий.

Особенностью этого подхода является то, что к настоящему времени еще не сформирован окончательный перечень факторов, влияющих на корпоративную компетенцию. Наиболее значимыми, на наш взгляд, являются следующие факторы: макроэкономические факторы (СТЭП-факторы: социо-культурные, технологические, экономические, политические); отраслевые факторы (ключевые факторы успеха в отрасли); мезоэкономические факторы (трудовые, производственные, инновационные, инфраструктурные, потребительские, институциональные, законодательные); микроэкономические факторы (потенциал предпринимательской структуры, корпоративная культура, мотивация персонала, существующие конкурентные преимущества, стратегия развития).



8. Для расчета показателя уровня корпоративной компетенции применялся «факторный подход», основанный на оценке определенного набора факторов, влияющих на корпоративную компетенцию, которые затем сводятся в суммарную средневзвешенную оценку:

$$KK = \sum_j (x_j * \Phi_j) \quad (3)$$

KK – суммарная взвешенная оценка корпоративной компетенции предпринимательской структуры;

$x_j$  – средняя балльная оценка j-го фактора, влияющего на корпоративную компетенцию предпринимательской структуры;  $\Phi_j$  – вес j-го фактора.

С позиций принятия решения, факторы, влияющие на корпоративную компетенцию, определяют конкурентные преимущества, необходимые для реализации стратегии бизнеса и могут характеризоваться как:

- существующие конкурентные преимущества (принадлежащие предпринимательской структуре); они во многом зависят от опыта ведения предпринимательской деятельности – поскольку результат деятельности зависит не только от условий (возможностей и ограничений потенциала структуры и среды), но и от умений и навыков предпринимателя, его предпринимательских качеств; они оцениваются нами как факторы, сопутствующие осуществлению конкурентной стратегии;

- конкурентные преимущества, которые необходимо приобрести для осуществления стратегии бизнеса (проектируемые конкурентные преимущества); они не принадлежат предпринимательской структуре и выявляются при разработке стратегии, поэтому корпоративная компетенция должна быть адаптирована к этим критериям; они оцениваются нами как факторы, препятствующие осуществлению конкурентной стратегии.

Факторы определяют проявления и содержание корпоративной компетенции:

- корпоративная компетенция востребована и проявляется как индивидуальная компетенция;

- корпоративная компетенция востребована и проявляется как групповая компетенция;

- корпоративная компетенция востребована и проявляется как совокупная корпоративная компетенция.

Структура принятия решения по формированию корпоративной компетенции представлена в виде иерархии (рис. 1.).



**Рис. 1. Иерархия проблемы формирования корпоративной компетенции**

Таким образом, выявляется группа наиболее значимых показателей, характеризующих корпоративную компетенцию комплексно: по эталонной и фактической модели.

Уровень корпоративной компетенции предлагается определять как соотношение суммы значений факторов, способствующих осуществлению конкурентной стратегии, умноженных на удельный вес каждого фактора, и суммы значений факторов, препятствующих осуществлению, также умноженных на удельный вес каждого противодействующего фактора.

$$УКК = \frac{С\Phi_1 \cdot v_1 + С\Phi_2 \cdot v_2 + \dots + С\Phi_n \cdot v_n}{П\Phi_1 \cdot c_1 + П\Phi_2 \cdot c_2 + \dots + П\Phi_m \cdot c_m}, \quad (4)$$

где  $УКК$  – уровень корпоративной компетенции;

$С\Phi_1, 2, \dots, n$  – значения факторов, способствующих осуществлению конкурентной стратегии (оцениваются исследователем по балльной шкале);

$П\Phi_1, 2, \dots, m$  – значения факторов, препятствующих осуществлению конкурентной стратегии (оцениваются исследователем по балльной шкале);

$v_1, 2, \dots, n$  – удельные веса способствующих факторов;

$c_1, 2, \dots, m$  – удельные веса противодействующих факторов.

Данный показатель позволяет определить фактический уровень корпоративной и сопоставить его с эталоном корпоративной компетенции, оценить готовность предпринимательской структуры для реализации избранной стратегии.

9. Из проведенного анализа мы можем заключить, что управление конкурентоспособностью предпринимательских структур – процесс целенаправленного воздействия на параметры, характеризующие конкурентные позиции предприятия на рынке. То есть управление осуществляется только после достижения некоторых параметров конкурентоспособности, постфактум. Управление конкурентоспособностью предпринимательских структур с учетом фактора корпоративной компетенции предполагает целенаправленное воздействие на синхронизацию фаз стратегического и тактического управления с процессом формирования уровня корпоративной компетенции, необходимого для достижения долгосрочных нормативов конкурентоспособности.

Процесс управления корпоративной компетенцией предполагает целенаправленное воздействие на ее содержание, которое определяется исходя из конкурентных преимуществ, востребованных для реализации стратегии.

Механизм управления конкурентоспособностью предпринимательских структур с учетом корпоративной компетенции состоит из нескольких фаз:

1 фаза (предпроектная): определяется система факторов, влияющих на эталон корпоративной компетенции. Среди множества факторов в качестве ведущих мы выделяем ключевые факторы успеха в отрасли, факторы адаптации в условиях рынка (например, база НИОКР, система маркетинга предприятия), существующие конкурентные преимущества, избранная стратегия развития предпринимательской структуры.

2 фаза (проектная): на основе экспертных оценок и методов качественной оценки определяется уровень развития корпоративной компетенции предпринимательской структуры, который необходим для реализации избранной стратегии рыночного поведения, формируется, формируется модель корпоративной компетенции, количественно оцениваются оптимальные уровни ее базовых компонентов, определяется показатель эталона, на основе модели разрабатываются профили базовых компонентов корпоративной компетенции.

3 фаза (аналитическая): определение уровней существующих показателей развития корпоративной компетенции:

- показателя индивидуальной компетенции;
- показателя групповой компетенции;
- комплексного показателя корпоративной компетенции.

4 фаза (диагностическая): проводится сопоставление полученных значений фактических показателей с эталонными показателями развития корпоративной компетенции.

Последовательность управленческих действий, осуществляемых при определении эталонного уровня корпоративной компетенции, необходимого для реализации конкурентной стратегии приводится на (рис. 2.).

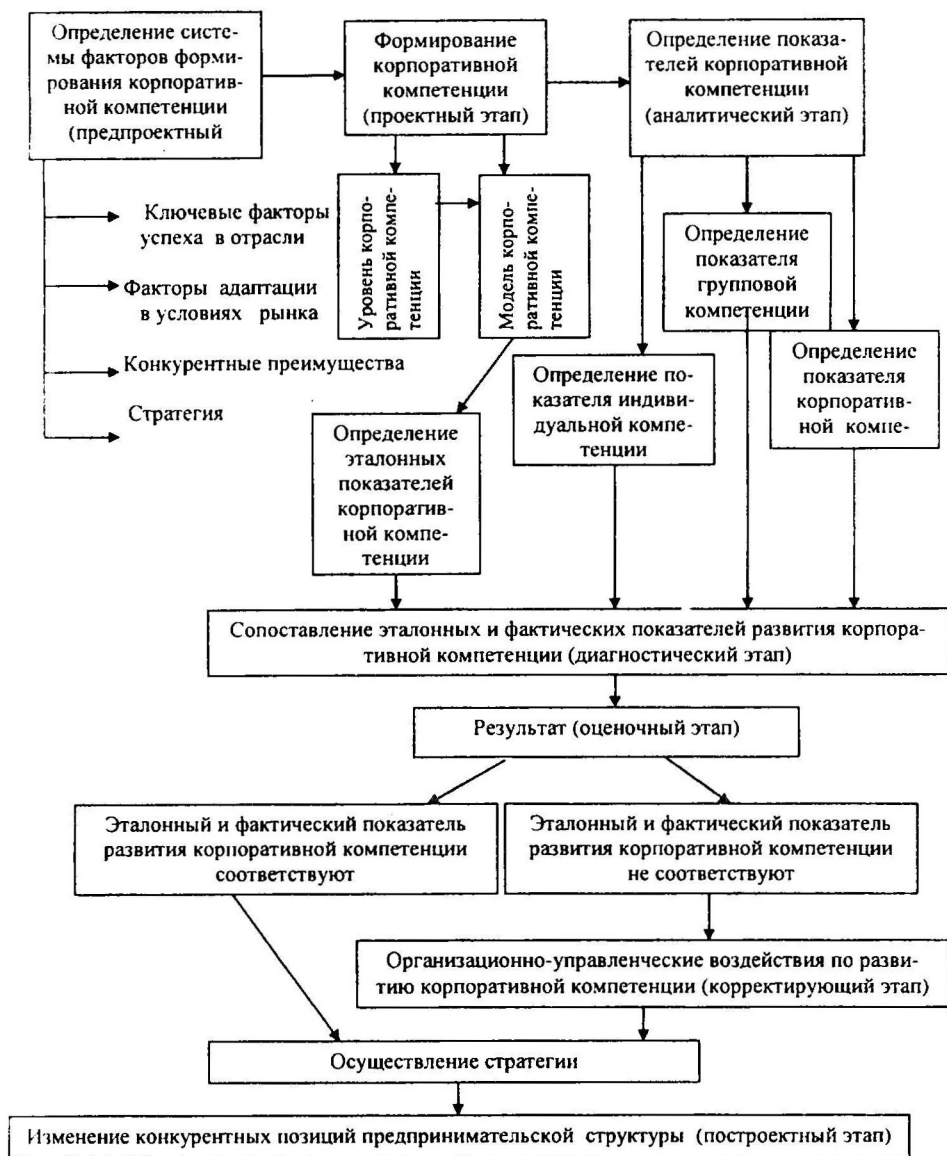


Рис. 2. Процесс разработки эталона корпоративной компетенции<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Составлено автором

5 фаза (оценочная): выявляется отклонение между эталоном и фактическими показателями уровней развития корпоративной компетенции. Если отклонения не существенны, уровень корпоративной компетенции оценивается как внутреннее конкурентное преимущество и не создает угроз для реализации предпринимательской стратегии.

6 фаза (корректирующая): определяются меры и характер мероприятий по организационно-управленческому воздействию на развитие корпоративной компетенции, формируются программы развития, определяются центры ответственности.

7 фаза (постпроектная): оценивается изменение конкурентных позиций предпринимательской структуры, изменение доли рынка, стоимости бизнеса.

Главной целью управления корпоративной компетенцией является создание конкурентных преимуществ необходимых для обеспечения реализации избранной стратегии развития предпринимательских структур. Таким образом, процесс управления корпоративной компетенции можно рассматривать как способ интеграции стратегического, тактического управления и маркетинга персонала. В этом, на наш взгляд, состоит главное концептуальное отличие управления конкурентоспособностью предпринимательских структур на основе формирования корпоративной компетенции и смысл рыночной ориентации управления, построенного на принципах маркетинга.

10. По мнению автора, об уровне развития корпоративной компетенции предпринимательской структуры свидетельствует ее конкурентоспособность. Используя показатель уровня корпоративной компетенции, субъекты управленческой деятельности и прочие заинтересованные лица имеют возможность анализировать текущее состояние корпоративной компетенции либо сравнивать предпринимательские структуры между собой.

По разработанной автором структуре и обоснованному методу оценке уровня корпоративной компетенции был определен уровень ее проявления в предпринимательских структурах Смоленской области. Для апробации механизма управления корпоративной компетенцией была разработана модель корпоративной компетенции для предпринимательских структур, осуществляющих деятельность в сфере производства и сфере услуг (ОАО «Завод «Техноприбор» и ОАО «Интурист»).

Оценка факторов корпоративной компетенции, оказывающих влияние на уровень корпоративной компетенции предпринимательских структур, производилась методом попарного сравнения факторов модели корпоративной компетенции, влияющих на конкурентоспособность, выделяемых руководителями кадровых служб предпринимательских структур, и ранжировались, используя шкалу относительной важности.

На основании данной оценки получены исходные показатели для проведения корреляционно-регрессионного анализа зависимости уровня корпоративной компетенции от ряда факторов. Выявлено наличие связи между корпоративной компетенцией и стратегией предпринимательской деятельности.

Зависимость средних значений уровня корпоративной компетенции предпринимательской структуры от различных факторов отражена в таблице 1.

Таблица 1.

**Зависимость средних значений уровня корпоративной компетенции  
предпринимательской структуры от различных факторов**

Факторы		Доля респондентов, %	Среднее значение уровня корпоративной компетенции
Сфера деятельности	Производственная	30,00	0,730
	Сфера услуг	70,00	0,522
Ориентация на рынки сбыта	Региональные рынки	23,00	0,685
	Местные рынки	77,00	0,663
Социальная среда	Город	83,00	0,681
	Сельская местность	17,00	0,623
Продолжительность деятельности	1-3 года	6,33	0,558
	3-5 лет	1,67	0,626
	5-7 лет	11,67	0,622
	7-9 лет	66,67	0,706
	более 10 лет	13,67	0,639
Наличие внутренних конкурентных преимуществ	Имеется	25,30	0,725
	Отсутствует	74,70	0,643

Результаты проведенного исследования позволили сделать вывод, о наличии более высокого уровня корпоративной компетенции у предпринимательских структур осуществляющих производственную деятельность, предпринимательских структур с продолжительностью деятельности от 7-9 лет, у предпринимательских структур определяющих наличие конкурентных преимуществ.

Оценка конкурентоспособности предпринимательских структур проводилась экспертами предприятий. Максимальное значение конкурентоспособности 1. Из основных выводов экспертов можно определить, что предпринимательской структуры характеризуется явно выраженной мотивацией сотрудников на реализацию воспринятой рыночной стратегии. Стратегия рыночного поведения сформулирована и «разморожена», что создает основу для определения функциональных полей и разработки профилей корпоративной компетенции. В организациях присутствуют проявления сложившихся ценностей или сформировавшейся корпоративной культуры. Предпринимательская структура характеризуется наличием конкурентных преимуществ соответствующих ключевым факторам успеха отрасли, есть тенденции к лидерству.

Таким образом, подтверждается гипотеза о наличии взаимосвязи между уровнем корпоративной компетенции и конкурентоспособностью предпринимательской структуры (таблица 2).

Таблица 2.

**Оценка влияния корпоративной компетенции на конкурентоспособность предпринимательских структур**

Показатель уровня корпоративной компетенции	Значение показателя уровня корпоративной компетенции	Количество респондентов, чел.	Доля респондентов, %	Среднее значение конкурентоспособности, отн. ед. <sup>2</sup>
1. Наиболее высокий уровень развития корпоративной компетенции предпринимательской структуры	> 0,5	6	11	1
2. Предпринимательские структуры с уровнем развития корпоративной компетенции выше среднего уровня	0,2676–0,4999	18	32	0,8
3. Предпринимательские структуры со средним уровнем развития корпоративной компетенции	0,2675	14	25	0,6
4. Предпринимательские структуры с уровнем развития корпоративной компетенции ниже среднего	0,07–0,2674	12	21	0,4
5. Предпринимательские структуры с минимальным уровнем развития корпоративной компетенции	<0,0799	6	11	0,3
Итого		56	100,00	

Уровень развития корпоративной компетенции предпринимательской структуры определяется также факторами его адаптивности к окружающей среде и социо-культурному пространству бизнеса, способствующими реализации конкурентных преимуществ и повышению стоимости бизнеса.

Управленческие системы в предпринимательских структурах, характеризующихся различными типами корпоративной компетенции, имеют существенные отличия.

Исследования позволили выделить пять уровней развития корпоративной компетенции предпринимательской структуры в зависимости от ее содержания. а также от стратегических факторов и организационного потенциала (табл. 3.).

<sup>2</sup> Среднее значение конкурентоспособности предпринимательской структуры определялось методом экспертных оценок руководителями предпринимательских структур

Таблица 3.

**Зависимость уровней развития и типов корпоративной компетенции  
предпринимательской структуры**

Уровень	Факторы, порождающие потребность в развитии корпоративной компетенции	Проявления корпоративной компетенции	Тип
Первый уровень	Изменение факторов внешней среды, создающих для предпринимательской структуры проблемную ситуацию при внутренней мотивации сотрудников. Характеризуется как уровень, на котором преобладает индивидуальная компетенция предпринимателя.	Нет четкой стратегии. Ситуативная и поисковая субъективная активность в реализации стратегии.	Пассивный
Второй уровень	Наличие мотивации предпринимателя и членов предпринимательской структуры и отсутствие противодействующих факторов, способных остановить или помешать осуществлению творческого процесса. Характеризуется как уровень, на котором преобладает групповая компетенция. Особенно проявляется в проблемных ситуациях. Возможен «кризис автономии».	Стратегия фрагментарна, направлена на преодоление проблем. Групповая активность по отдельным направлениям реализации стратегии.	Реактивный
Третий уровень	Источником активизации Потенциала предпринимательской структуры является выработанная и воспринятая стратегия рыночного поведения (уровень формирования корпоративной компетенции)	Стратегия четко определена. Осуществление стратегии требует интеграции индивидуальной и групповой компетенции предпринимательской структуры	Эволюционный
Четвертый уровень	Наличие мотивации у предпринимателя и членов предпринимательской структуры для реализации стратегии. Корпоративная компетенция приводит к формированию конкурентных преимуществ	Стратегия успешно реализуется. Высокое качество управленческих решений влияет на показатели конкурентоспособности структуры	Активно-адаптивный
Пятый уровень	Наличие мотивации у предпринимателя и членов предпринимательской структуры даже тогда, когда внешние или внутренние обстоятельства не только не способствуют реализации стратегии, но и тормозят ее	Корректировка стратегии на различных фазах жизненного цикла предпринимательской структуры. Кризисы структуры не отражаются на общих показателях конкурентоспособности, позициях структуры на рынке, в отрасли.	Прогрессивный

В предпринимательских структурах, участвовавших в апробации результатов исследования, можно определить наличие активно-адаптивной корпоративной культуры. В рассматриваемой ситуации присутствует как адаптивная



реакцией предпринимательской структуры на внешние стимулы, так и активность предпринимательской структуры в преобразовании внешней среды. Мера эффективности решений - упрочнение конкурентных позиций на рынке и в отрасли, формирование «лучшего опыта» и «уникальностей». Решения в данном случае будут обладать революционно-созидательным характером.

При анализе содержания деятельности предпринимательских структур выделены две формы реализации корпоративной компетенции: пассивная и активная формы. Определены функции корпоративной компетенции: созидательная и развивающая.

Таким образом, связь, характеризующая взаимопереход структурных элементов корпоративной компетенции из потенциального состояния в реальное, характеризует ее конкурентоспособность.

Корпоративная компетенция, воплощаясь в управленческом процессе, выступает новой производительной силой, которая совершенствует предпринимательскую среду, приводя ее в новое качественное состояние. Она обретает способность вырабатывать новые идеи, подходы, инструментарий и конкурентные преимущества.

Определив направленность корпоративной компетенции в предпринимательстве, раскрыв механизм ее формирования, выделим основные факторы, стимулирующие развитие корпоративной компетенции в предпринимательских структурах. К ним мы относим: 1) наличие организационной культуры типа «культура задачи»; 2) сформированная философия предпринимательской структуры, которая конкретизируется в текущей стратегии; 3) активное внедрение стимулов, ориентированных на потребности высшего порядка: потребность в самовыражении, реализации собственной индивидуальности и т. д.; 4) превентивная кадровая политика.

### **III. ВКЛАД АВТОРА В ПРОВЕДЕННОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ**

Диссертация является самостоятельным завершенным научным исследованием актуальной проблемы. Личный вклад в получении научных результатов заключается в следующем:

- проведен анализ существующих подходов к определению понятий «конкуренция», «конкурентоспособность», «конкурентные преимущества», что позволило уточнить современный понятийный аппарат, составляющий теоретико-методологические основы формирования и управления конкурентоспособностью предпринимательских структур, а также уточнить определение понятия «конкурентоспособность предпринимательских структур»;

- проведена систематизация основных научных подходов и методического инструментария оценки конкурентоспособности, что позволило провести сравнительный анализ методик, используемых для оценки конкурентоспособности и выявить присущие им достоинства и недостатки; внесено предложение по уточнению факторов, определяющих конкурентоспособность экономических субъектов, в частности, обоснована необходимость учета и оценки влия-

ния корпоративной компетенции на конкурентоспособность предпринимательских структур.

- в системе факторов конкурентоспособности предпринимательских структур корпоративная компетенция выявлена как доминирующий фактор для определения стратегических нормативов конкурентоспособности;

- определены понятие корпоративная компетенция, ее структура и содержание, организационно-управленческие аспекты ее формирования;

- разработаны система показателей оценки корпоративной компетенции и методические предложения по оценке уровня корпоративной компетенции предпринимательских структур;

- раскрыт механизм управления конкурентоспособностью предпринимательских структур с учетом фактора корпоративной компетенции, позволяющий эффективно использовать корпоративную компетенцию для обеспечения конкурентоспособности в оперативной и стратегической перспективе развития предприятия.

#### **IV. СТЕПЕНЬ НОВИЗНЫ И ПРАКТИЧЕСКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ РЕЗУЛЬТАТОВ**

**Научная новизна** диссертационной работы состоит в развитии научно-методических положений по формированию системы управления конкурентоспособностью предпринимательских структур на основе формирования корпоративной компетенции. В ходе исследования получены следующие результаты:

1. Выявлены роль, содержание и функции корпоративной компетенции в процессе формирования конкурентоспособности предпринимательских структур.

2. Определена система показателей корпоративной компетенции, включающая индивидуальную, групповую и совокупную компетенции.

3. Обоснован выбор метода оценки уровня корпоративной компетенции, на основе сопоставления количественных и качественных, динамических и статических показателей ее изменений.

4. Разработан механизм управления конкурентоспособностью предпринимательских структур с учетом фактора корпоративной компетенции, обеспечивающий синхронизацию фаз цикла управления конкурентоспособностью и формирования корпоративной компетенции, проведена типология предприятий по уровню развития корпоративной компетенции.

5. Разработаны методические рекомендации по формированию корпоративной компетенции, состоящие в выявлении эталона и профиля корпоративной компетенции, применение которых дает возможность определить траекторию формирования корпоративной компетенции с учетом организационных особенностей, и тем самым обеспечивает повышение устойчивости функцио-

нирования предприятия за счет эффективного использования конкурентных преимуществ.

**Теоретическая значимость** заключается в том, что теоретические обобщения и выводы, полученные в ходе исследования, дополняют теорию управления конкурентоспособностью, методику диагностики потенциала предпринимательских структур и принятия стратегических управленческих решений.

**Практическая значимость** диссертационного исследования заключается в том, что реализация разработанных методических предположений по оценке фактора корпоративной компетенции при определении нормативов конкурентоспособности с позиций оценки готовности субъектов предпринимательства к осуществлению избранной конкурентной стратегии приведет к повышению эффективности управления и использования ресурсов предпринимательских структур.

Предложен и научно обоснован показатель уровня корпоративной компетенции, основанный на показателях индивидуальной, групповой и совокупной корпоративной компетенции, который можно применять при определении конкурентных стратегий предпринимательских структур различных отраслей и сфер деятельности.

Разработанная методика позволяет сравнивать и ранжировать уровни индивидуальной, групповой и организационный корпоративной компетенции, проводить факторный анализ влияния корпоративной компетенции на конкурентоспособность предпринимательских структур.

Практическое применение полученных результатов исследования возможно при определении приоритетов кадровой политики, оценке персонала организации, разработке программ развития персонала, для проведения диагностики кадрового потенциала с точки зрения управления конкурентоспособностью и стратегического управления.

Методика оценки корпоративной компетенции может найти применение в деятельности управленцев, собственников, инвесторов, а также выступать вспомогательным инструментом при определении рыночной стоимости бизнеса.

#### **Апробация работы и публикации по теме диссертации**

Основные положения и выводы диссертации докладывались и получили одобрение на международной научно - практической конференции ученых МАДИ (ГТУ), МСХА, ЛНАУ (Москва – Луганск, 2007 г., 2008 г.); I и II межвузовской научно-практической конференции «Социально-экономическое развитие регионов России: проблемы теории и практики» (Смоленск, 2005 г., 2006 г.); межрегиональной научно-практической конференции «Актуальные вопросы социально-экономического развития России в XXI веке: Аспиранты и студенты в научном поиске» (Смоленск, 2006); научно-практической конференции «Проблемы развития предпринимательства на современном этапе» (Смоленск, 2005). Основные результаты исследования публиковались на страницах журнала «Экономика и управление», № 1, 2008.

Отдельные положения исследования были использованы при разработке учебно-методических материалов по курсам «Управление корпоративной куль-

турой», «Кадровый менеджмент», «Стратегический маркетинг», «Стратегический менеджмент» «Конкуренция и конкурентные стратегии», «Методология и диагностика системных проблем».

Результаты диссертационного исследования были внедрены в практическую деятельность ОАО «Завод «Техноприбор», ОАО «Интурист», Смоленской Торгово-промышленной Палаты.

**По теме диссертации автором опубликовано 12 работ, общим объемом 3,9 п. л.:**

1. Сорвина Т.А. Управление конкурентоспособностью предпринимательских структур на основе формирования корпоративной компетенции// Российский научный журнал «Экономика и управление».- СПб: Из-во СПб АУиЭ, №1, 2008, 0,9 п.л.
2. Сорвина Т.А. Торгунаков Е. А. Управление конкурентоспособностью предпринимательских структур// Российский научный журнал «Экономика и управление».- СПб: Из-во СПб АУиЭ, №3, 2008, 1,9 (0,5)п.л.
3. Сорвина Т.А. Проблемы стратегического управления в индустрии гостеприимства// Материалы Межрегиональной научно-практической конференции «Актуальные вопросы социально-экономического развития регионов России в XXI веке». – Смоленск: Универсум, СГУ, 2005, 0,3 п.л.
4. Сорвина Т.А. Формирование предпринимательской активности студентов ВУЗа в научных исследованиях// Материалы научно-практической конференции «Проблемы развития предпринимательства на современном этапе». – Смоленск, Смоленский педагогический университет, 2005, 0,3 п.л.
5. Сорвина Т.А. Особенности стратегического управления предприятий туристской индустрии региона// Материалы II Межрегиональной научно-практической конференции «Социально-экономическое развитие регионов России: проблемы теории и практики». – Смоленск: Универсум, СГУ, 2006, 0,3 п.л.
6. Сорвина Т.А. О подходах к разработке модели специалиста с учетом региональных особенностей// Высшая школа в стратегии развития Смоленской области: сборник научных статей.- Смоленск: Универсум, 2006, 0,4 п.л.
7. Сорвина Т.А. Конкурентоспособность современной компании и эффективный менеджмент// Современные аспекты экономики, 2007, СПб. № 11 (124).- 0,3 п.л.
8. Сорвина Т.А. Сравнительный анализ концепций управления конкурентоспособностью персонала // «Актуальные проблемы экономики, математического моделирования и информационных технологий», XIII Кирилло-Мефодиевские чтения: сборник научных статей.- Смоленск, изд. СГУ, 2007, 0,3 п.л.
9. Сорвина Т.А. Конкурентоспособность предпринимательских структур как экономическая категория// Материалы II Межрегиональной научно-практической конференции «Актуальные вопросы социально-

- экономического развития регионов России в XXI веке». – Смоленск: Универсум, СГУ, 2007, 0,4 п.л.
10. Сорвина Т.А. Сравнительный анализ методик исследования конкурентного положения предпринимательских структур// Материалы научно-практической конференции «Проблемы развития предпринимательства на современном этапе». – Смоленск, Смоленский государственный университет, 2007, 0,4 п.л.
  11. Сорвина Т.А. Влияние корпоративной компетенции на конкурентоспособность предпринимательских структур// Научные труды международной научно-практической конференции ученых МАДИ (ГТУ), РГАУ-МСХА, ЛНАУ. 17-18 января 2008 года. Том I. Экономика. Москва-Луганск. Издательство МАДИ (ГТУ), РГАУ-МСХА, ЛНАУ. 2008, 0,4 п.л.
  12. Сорвина Т.А., Торгунаков Е.А. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предпринимательских структур//Материалы VII Международной научно-практической конференции «Диалог культур – 2008: новый имидж России». – СПб: Из-во «Астерион», 2008, 0,6 п.л. (0,3 п.л.)

Подписано к печати 16.05.08. Формат 60х84 1/16.  
Печать ризографическая. Усл. п.л. 1. Тираж 100 экз. Заказ № 5199  
Дата сдачи в печать 16.05.08.

Отпечатано в ОАО «Смоленская городская типография»  
214000 Смоленск, ул. Жукова, 16



18.2